

Integraal Kwaliteitsmanagement; Verbeterteams (3)

Drs Jan Polderman

Dit artikel is deel 3 in een serie over integraal kwaliteitsmanagement in het onderwijs; een complex van basiswaarden, opvattingen, methoden en technieken die erop gericht zijn om door de hele schoolorganisatie heen tot betere prestaties te komen en voortdurend aan verbeteringen te werken (Wentink, 1998).

In deel 1 zijn de achterliggende basiswaarden en opvattingen van IKM besproken in zowel relationele als instrumentele zin. Een goed begrip hiervan is belangrijk voor het kunnen denken, handelen en communiceren over kwaliteit in het onderwijs.

In deel 2 is nader ingegaan op de methoden en technieken die leren en ontwikkeling mogelijk maken en die een middel zijn om continue aan kwaliteitsverbetering te werken. In dit deel (3) wordt ingegaan op de inzet, werkwijze en facilitering van (verbeter)teams als belangrijk middel om daadwerkelijk veranderingen en verbeteringen tot stand te brengen.

Kwaliteitszorg: verbeteren als focus van een team

Voor elk schoolteam hoort de primaire focus van kwaliteitszorg gericht te zijn op continue verbetering. Verbetering die in de eerste plaats gericht is op de ontwikkeling van het leren door leerlingen; hoe leer je hen om het steeds beter te doen en hoe creëer je de condities om leren mogelijk te maken. In de tweede plaats zijn verbeteringsactiviteiten gericht op de ontwikkeling van de schoolorganisatie; hoe leer je als team om het steeds beter te doen en hoe creëer je de condities om samen efficiënt en plezierig de gestelde doelen te realiseren

Deze manier van kijken naar kwaliteitszorg stelt eisen aan de competenties van een team en van leerlingen. De eerste zorg is dan ook dat kennis over de principes, werkwijzen en instrumenten binnen de school gebracht wordt en dat hiermee binnen de eigen school ervaring wordt opgedaan.

Daarbij zijn drie zaken van belang:

- WAAROM; je weet waarom je iets wilt realiseren of verbeteren.
- WAT: je weet precies wat je (eerst) wilt verbeteren
- HOE; je weet hoe je het gaat aanpakken.

WAAROM en WAT: Ter wille van persoonlijke motivatie en onderling draagvlak is het nodig dat je weet waarom (missie en visie) en wat (doelen en doelstellingen) gerealiseerd of verbeterd moet worden. Om hierover duidelijkheid te verschaffen naar elkaar en naar onze klanten leggen we dit op school- en klasniveau vast. Ook om achteraf te bezien of we de gestelde doelen bereikt hebben en of we hier tevreden over zijn (schoolzelfevaluatie) en om hierover verantwoording af te leggen (rapportage). Op schoolniveau leggen we dit nu nog vast in allerlei afzonderlijke documenten zoals in het schoolplan, de schoolgids voor ouders, in het (meerjaren)verbeterplan. Op klasniveau wordt vaak verwezen naar methoden, terwijl de uitwerking van de missie, visie en doelen van de school op klasniveau (zoals in leerlingportfolio's) eerder voor de hand zou liggen.

HOE: Het vooraf afspreken hoe we iets gaan verbeteren is van cruciaal belang voor het slagen van een verbeterproject. Het maken van een plan van aanpak met duidelijke fasen, stappen en activiteiten hoort daarbij. Het werken met een verbetercirkel (PDSA cirkel; zie deel 2) door leerlingen, leerkrachten en directie is een voorbeeld hoe je procesmatig en in een cyclisch proces tot beproefde verbeteringsvoorstellen kan komen die aantoonbaar leiden tot betere prestaties. Maar ook afspraken daarna over de invoeringsstrategie en de borging van de afspraken zijn van groot belang.

Als iets prima gelukt is besluiten we vaak ook de werkwijze (het hoe) vast te leggen en voortaan op dezelfde manier te werk te gaan. Zo werken scholen met de PDSA cirkel bij het opstellen van beleid, het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem en het werken aan kwaliteitsverbetering. Dat geeft rust, duidelijkheid, een gevoel van veiligheid en bevordering van de communicatie.

Veel verbeterprojecten mislukken omdat er vooraf niet naar afstemming en draagvlak is gezocht, er geen duidelijk plan van aanpak is, de condities niet van tevoren geregeld zijn, de verandering of de werkwijze verplicht is opgelegd, enzovoorts. Vooral als er geen voorlichting is geweest, er geen aandacht is voor draagvlak en mensen niet betrokken worden, dan ontstaat er weerstand. Weerstand is een natuurlijke reactie van mensen wanneer ze niet betrokken worden bij besluiten die vooral hun eigen werkzaamheden aangaan.

Een goed principe is daarom om het waarom (een missie en visie) gezamenlijk te ontwikkelen (gedeelde waarden), het wat (beleid en de condities daarvoor; personeel, middelen, ict) te laten vaststellen door bestuur en management en het hoe over te laten aan de vakprofessionals c.q. de leerkrachten die rekening kunnen houden met de specifieke omstandigheden van de leerlingen uit hun groep of klas. Ook leerkrachten dienen echter samen te werken. Als leerkracht ben je immers niet alleen verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen voor je eigen klas, maar je bent ook lid van een schoolteam dat verantwoordelijk is voor het realiseren van de doelen en de resultaten die de school zich als geheel gesteld heeft. Dat stelt eisen aan de competenties van school en personeel. Nu nog laten veel directies en leerkrachten het hoe (zoals het opstellen van verbeterplannen en processen) over aan de methodenschrijvers en externe schooladviseurs. Als de schoolleiding bovendien niet toekomt aan haar onderwijsondersteunende rol naar leerkrachten (zoals motiveren, monitoren, stimuleren, evalueren, coachen, feedback) ontstaan al vlug grote verschillen in kwaliteit tussen leerkrachten. Kwaliteit mag echter geen toeval zijn. Een school kan niet afhankelijk zijn van de goedwillendheid en professionaliteit van enkele personen. Om dit te voorkomen richt je een kwaliteitssysteem in om afspraken en processen te borgen en zorg je ervoor dat het team de competenties heeft om op een professionele manier te kunnen samenwerken binnen een lerende organisatie.

Kwaliteitszorg is samen leren (verbeteren)

Het is daarom zinvol te investeren in het ontwikkelen en onderhouden van een kwaliteitssysteem (zie deel 2). Daarvan zijn de belangrijkste processen duidelijk in een kwaliteitshandboek beschreven; wat en waarom doen we iets, wie doet vervolgens wat wanneer op welke wijze en hoe evalueren en verbeteren we deze processen (PDSA cirkel; zie deel 2). Populairder gezegd: doen we de goede dingen, doen we de dingen goed en hoe weten we dat. We maken daarmee een school transparant; iedereen (leerlingen, leerkrachten, ouders) weet wat er van hem of haar verwacht wordt en kan voorstellen tot verbetering doen zonder te wachten tot er een schoolzelfevaluatie of een klanttevredenheidsonderzoek is.

Daarmee is elk kwaliteitssysteem per definitie een schooleigen systeem; een systeem (een samenhangend geheel van afspraken om doelen te realiseren) werkt alleen als er een gevoel en werkwijze is van "eigenaarschap". Het moet het gevoel geven dat het van jou is en dat het je ondersteunt. Geen dikke boekwerken die toch niemand leest. Als (mede)uitvoerder mag je voorstellen doen hoe je de gestelde doelen wilt bereiken en kan je voorstellen doen om dit proces te verbeteren. In een eenvoudig stroomdiagram kun je aangeven hoe een proces verloopt en wie waar verantwoordelijk voor is. Dit geldt ook weer voor zowel directie, leerkrachten, leerlingen als andere betrokkenen.

Als leerling wordt je zo verantwoordelijk voor je eigen leerproces, dat je bijvoorbeeld kan vastleggen en volgen in een portfoliomap of leerlingmap.

Als leerkracht ben je verantwoordelijk voor je proces van leiding geven aan het (leren) leren van leerlingen; instructie, monitoren en coachen van leerlingen en het faciliteren van het leerproces (Klassenmanagement)

Voor directies geldt precies hetzelfde, maar dan gericht op leerkrachten en op schoolniveau.

Bovendien geldt voor directies nog een ander formeel aspect: het aan klanten kunnen aantonen dat je het proces beheerst om de afgesproken doelen na te komen en daarmee aansprakelijkheid door klanten te voorkomen.

Kwaliteitszorg is teamwork

De mogelijkheid om een school in korte tijd beter te laten presteren is voor elke school mogelijk. Mits we gebruik maken van de aangeboren hang en nieuwsgierigheid van mensen om te leren en dus ook om te verbeteren. Bij leren hoort fouten maken en problemen oplossen, juist daardoor ben je in staat kennis te verzamelen en het beter te doen. Zoals Deming al zei; "*Kennis kun je niet leren, je moet het creëren. Om auto te leren rijden moet je achter het stuur plaatsnemen en niet op de passagiersstoel blijven zitten*". Leren is aan de ene kant sterk persoonlijk, maar aan de andere kant ook sociaal; we leren heel veel van elkaar. De gezamenlijk intelligentie en het denk- en leervermogen van een groep is groter dan die van een individu. Vaak ontstaat daardoor een gedrevenheid en actieve energie die we synergie noemen.

De andere kant is dat binnen een team de kennis en ervaringen van individuele teamleden vaak maar ten dele worden gebruikt. Managementvaardigheden zijn bijvoorbeeld beslist niet het exclusieve domein van de directie. Zo bleek een teamlid met managementvaardigheden in zijn vrije tijd een

dirigent van een groot koor te zijn. Verder moeten we er beducht op zijn dat we in een team onze persoonlijkheid ondergeschikt maken aan het teamlid zijn. In uitstekend functionerende teams zijn het vaak de unieke talenten en vaardigheden van de teamleden die waarde toevoegen.

Bij Integraal Kwaliteitsmanagement maken we gebruik van de kracht, mogelijkheden en competenties van een groep om uit te groeien tot een professioneel lerend team dat productief is en in staat is voortdurend aan verbeteringen te werken.

“Het team is de hoeksteen van de lerende school. Van echt van belang is hoe mensen besluiten nemen en actie gaan ondernemen, hoe het team denkt en samen handelt”
Peter Senge

Werken met verbeterteams

Binnen IKM willen we het werken in en met teams (vaste en tijdelijke) bevorderen omdat in onze ogen kwaliteitsteams onontbeerlijk zijn om met succes aan kwaliteitsverbetering te werken. Volgens de Engelse hoogleraar John West-Burnham (1997) is een echt team (in een lerende organisatie of in een lerend netwerk) een kwaliteitsteam. Een dergelijk team is te herkennen aan de volgende karakteristieken:

- Er is sprake van een duidelijke visie op goed onderwijs en op leren leren.
- Er is sprake van situationeel leiderschap (gebruik maken van ieders sterke punten).
- Er is sprake van draagvlak en grote betrokkenheid.
- Er wordt procesmatig en planmatig (SMART) gewerkt, waarbij sprake is van heldere doelen, omschreven in opbrengsten, prestatie-indicatoren, planning, middelen.
- Er is sprake van gegevensverzameling en zelfevaluatie om nog beter te kunnen functioneren.
- Er is sprake van een open cultuur (geen verborgen agenda's).
- Er is sprake van netwerkcommunicatie.
- Er worden gezamenlijke beslissingen genomen.
- Er is nadruk op doen in plaats van praten over.

Soorten teams

In een school kunnen we globaal 2 typen teams herkennen; een vast team (bijvoorbeeld een managementteam of een schoolteam) die de reguliere zaken op een school regelt; vaak routinewerk of terugkerende taken en een tijdelijke team (bijvoorbeeld een werkgroep of een commissie) met een specifieke opdracht.

Soort team	Kenmerken	Voorbeelden/benamingen
Vast team	<ul style="list-style-type: none"> - Kent geen einddatum; bestaat voor de looptijd van het team - Lidmaatschap is tamelijk vast of rouleert gebaseerd op een lange termijn plan - Heeft een brede lange termijn opdracht - Leden delen een gezamenlijk verwachtingspatroon en hebben vaak gelijke functies - Leden voelen een sterke verbondenheid 	Bovenschools management Directieteams <i>Kwaliteitskring</i> * Managementteam Bouwteam Ontwikkelteams Schoolverbeterteam of <i>Centraal verbeterteam</i> *
Tijdelijk team	<ul style="list-style-type: none"> - Kent een begin- en een einddatum - Samenstelling kan wisselen - Heeft een nauwkeurig omschreven opdracht met een beperkt aantal doelen - Leden variëren in opleiding, achtergrond en perspectieven - Leden beginnen vaak met een eerste voorzichtig vertrouwen naar andere delen van de organisatie. 	Werkgroep Commissie Studiegroep Projectgroep Auditteam Visitatiecommissie <i>Verbeterteam</i> *

* besproken in dit artikel

Figuur 1; soorten teams

“ Veel van zogenaamde managementteams zijn helemaal geen teams maar een verzameling individuen rondom een baas die onderling strijden om macht, prestige en persoonlijke autonomie. Wanneer ze echt zouden werken als een team zouden problemen op het gebied van organisatie, coördinatie, controle en monitoring als vanzelf worden opgelost.”

Mc Gregor

Centraal verbeterteam

Binnen IKM kiezen we ervoor om eerst een vast centraal verbeterteam (CVT) samen te stellen en op te leiden en niet te kiezen voor bestaande teams. Dit heeft een paar voordelen:

- vaste structuren worden doorbroken
- aanwezige competenties worden beter gebruikt waaronder managementcompetenties
- vertegenwoordigers van diverse klantengroepen worden beter betrokken waaronder ouders
- groter draagvlak bij de rest van het team en eventuele andere locaties
- betere informele communicatie door de voorgestelde werkwijze
- frisse en positieve kijk op problemen en oplossingen
- directie staat er niet alleen voor
- gezamenlijke training en oefentraject bevordert teamvorming
- cultuurverandering wordt mogelijk

Een centraal verbeterteam (CVT) bestaat gemiddeld (afhankelijk van de grootte en organisatie van de school) uit 5-8 personen en is samengesteld uit vertegenwoordigers van de diverse groepen en klanten. Naast directie kan gedacht worden aan de interne leerlingenzorgcoördinator of intern begeleider (ILC of IB), bouwcoördinatoren of leerkrachten uit de verschillende bouwen, een of meer ouders en wanneer dit mogelijk en haalbaar is ook leerlingen (al dan niet getrapt via bijvoorbeeld een leerlingenraad). Het centrale verbeterteam is verantwoordelijk voor het totale cyclische proces van kwaliteitszorg op schoolniveau. Het CVT schoolt (waar mogelijk) zelf het schoolteam en stuurt de tijdelijke verbeterteams aan.

Tijdelijke Verbeterteams

De uitkomsten van een zelfevaluatie op school- of klasniveau kan reden zijn om een of meer tijdelijke verbeterteams in te richten die een specifieke taak krijgen om binnen een bepaalde tijd met oplossingsvoorstellen te komen voor een probleem dat bijvoorbeeld ingewikkeld en moeilijk te begrijpen is. Beproefde voorstellen krijgt men met het doorlopen van een verbetercirkel (zie ook de cirkel in deel 1 en de foto in deel 2). De samenstelling van een verbeterteam is afhankelijk van het probleem; is er sprake van pesten en geweld in de bovenbouw, dan worden ouders, leerlingen en leerkrachten (en eventuele andere organisaties) in het verbeterteam betrokken.

Het kan ook zijn dat het probleem vaag, onoverzichtelijk of omvangrijk is. Reden kan ook zijn dat bij een probleem de betrokkenheid en steun van een groep nodig is of wanneer oude denkpatronen doorbroken moeten worden.

Ook de uitkomsten van een klanttevredenheidsonderzoek onder ouders, leerkrachten of leerlingen op school- of klasniveau kan reden zijn. Andere aanleidingen zijn het bezoek van de inspectie, klachten, managementreviews, audit van het kwaliteitssysteem door interne of externe auditoren.

Niet voor alle problemen is een verbeterteam nodig. Wel is het vaak handig om snel (eventueel alleen) de zeven stappen van de PSDA cirkel te doorlopen om te voorkomen dat men direct met een oplossing komt en niet de gegevens checkt. Soms blijkt een probleem namelijk geen probleem te zijn maar een incident.

Kwaliteitskringen

Net zoals men binnen een schoolteam gebruik maakt van de aanwezige kennis en ervaring kan men dit ook doen binnen een (lokaal of regionaal) netwerk van scholen met de daar aanwezige kennis en ervaring. We spreken dan van een kwaliteitskring voor leden van centrale verbeterteams. Voor scholen die een certificaat behaald hebben is deelname ook een voorwaarde om het certificaat te kunnen behouden. Bijeenkomsten worden vaak roulerend op een school gehouden waardoor men in de gelegenheid is kennis te nemen van de werkwijze en organisatie van de andere school. Gevolg is vaak dat men hierdoor ook anders leert kijken naar de eigen school.

Samenvatting Verbeterteams

1. Wat is een verbeterteam?

Een verbeterteam is een (vaste of tijdelijke) groep met de specifieke opdracht om kwaliteitsverbetering(en) in het eigen werk of de eigen school tot stand te brengen om leren mogelijk te maken.

Een verbeterteam bestaat, afhankelijk van het probleem en de organisatie, bij voorkeur uit vertegenwoordigers van de verschillende geledingen of groepen binnen de school.

2. Wat is de focus van een verbeterteam?

Een (school)verbeterteam is gericht op de kwaliteit van het leren. Ze bewaken de missie, visie en kernwaarden van de school en monitoren en verzamelen gegevens over de voortgang van het leerproces, het klimaat en de klanttevredenheid en vergelijken die met de gestelde doelen. Ze komen met voorstellen en plannen voor verbeteronderwerpen en voeren deze vervolgens uit met de PDSA cirkel voor kwaliteitsverbetering of stellen daarvoor tijdelijke verbeterteams samen die de uitvoering tot taak krijgen.

3. Waarom werken met een verbeterteam?

- Goed opgeleide verbeterteams zijn een middel voor kwaliteitsverbetering en maken scholen minder afhankelijk van externe adviseurs
- Verbeterteams geven een stem aan leerlingen, leerkrachten en ouders bij het inventariseren, analyseren van hun problemen en het bedenken van creatieve oplossingen
- Verbeterteams werken emanciperend en bevorderen de persoonlijke verantwoordelijkheid
- Verbeterteams bevorderen een professionele cultuur.
- Verbeterteams zijn mogelijk op elke school

4. Wie zitten er in een verbeterteam?

In een verbeterteam moeten zo mogelijk alle geledingen zijn afgevaardigd die direct betrokken zijn bij het probleem of de opdracht.

Denk aan: management, leerkrachten, ouders, (leerlingen). Maar ook aan ondersteunend personeel, externen, schoolpartners, bestuurscontactpersoon

5. Wat zijn de competenties voor een verbeterteam?

- Kunnen en willen samenwerken op basis van respect en gelijkwaardigheid (gedeelde waarden)
- Verantwoordelijk voelen en zijn voor proces en resultaten op basis van een verbeterplan (PDSA)
- Kennis en vaardigheden bezitten om te kunnen werken met de principes, werkwijzen en instrumenten voor IKM

6. Waarom scholing?

Werkwijzen en instrumenten bevorderen de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen en leerkrachten:

- initiatief
- flexibiliteit
- betrokkenheid
- verantwoordelijk gedrag

en geven mogelijkheid voor competentie management

7. Hoe verloopt het inscholingstraject voor schoolverbetering?

- Uitgangspunt zijn gegevens uit o.a. schoolzelfevaluatie, inspectie, klanttevredenheidsonderzoeken
- Basisinstrument voor verbeterplan: Verbetercirkel voor realiseren van Kwaliteitsverbetering
- Bewaking van het proces en het resultaat door centraal verbeterteam
- Eerst scholing van een centraal verbeterteam (CVT) door middel van Training
- Ervaring opdoen met een proefproject(je) door CVT
- Start scholing van het schoolteam op een schoolconferentie door het CVT en start schoolverbeteronderwerp
- Betrekken leerlingen en oefenen instrumenten
- Collegiale visitatie (optioneel)
- Afronding en viering resultaten.

8. Wat zijn de condities voor een goed functioneren?

- Faciliteren:
 - tijd en middelen beschikbaar stellen
 - tijd voor training en oefenperiode
 - (externe) begeleiding (facilitator)
 - evt. een externe partner
- Coachen:
 - belangstelling tonen
 - initiatief over kunnen laten
 - monitoren
 - snel reageren

9. Hoe aandacht voor informatie, communicatie en betrokkenheid?

Door openheid en het zichtbaar maken van het verbeterproces worden twijfelaars enthousiast en wordt iedereen geïnformeerd. Dit kan o.a. door:

- verbetercirkels ophangen in centrale ruimte
 - regelmatig verslag in vergaderingen
 - vaste rubriek in nieuwsbrief/schoolkrant
- Bij het plezier om dingen voor elkaar te krijgen hoort ook:
- het plezier van aandacht voor de prestatie
 - zich gewaardeerd voelen
 - (intrinsic)beloning
 - het vieren van resultaten

10. Hoe houden we de vaart erin?

De spirit en kwaliteit van verbeterteams kan vastgehouden en verbeterd worden door netwerken, uitwisseling, collegiale visitatie op verschillende niveaus:

- Scholenbezoek
 - Regionale kwaliteitskringen
 - Landelijke bijeenkomsten
 - Internationale conferentie

11 Hoe kunnen we in contact komen met andere verbeterteams?

Bezoek een van de netwerkkringen

Teamwork; de basis voor effectief samenwerken

Verbeterteams hebben niet alleen nieuwe vaardigheden, instrumenten en werkwijzen te leren zoals die bijvoorbeeld getraind worden tijdens de Training (zie de website), maar ze hebben ook te maken met het managen van de interactie en ontwikkelingen die een normaal deel van de teamdynamiek uitmaken. Het is daarom zinvol goed voorbereid te werk te gaan.

1. WIE: bepaal op de juiste manier wie deel gaan uitmaken van het team

Ga eerst na welke competenties binnen een team noodzakelijk zijn, anders wordt de besluitvorming over de teamdeelname lastig. Er zijn verschillende mogelijkheden om teamleden te werven; vrijwilligers vragen, verkiezingen houden, aanstelling door directie of bestuur. Ook een mix is mogelijk; de directie vraagt enkele gewenste teamleden nadrukkelijk zich beschikbaar te stellen. Dit kan op basis van gewenste competenties, karaktereigenschappen of het betrekken van kritische of invloedrijke leerkrachten. Hetzelfde geldt voor het aantrekken van ouders, hoewel een verkiezing waarschijnlijk een te zwaar middel is. Zoek met name naar ouders die ervaring hebben met kwaliteitsmanagement in het bedrijfsleven of een onderwijsachtergrond hebben. Sommige ouders kunnen wellicht ook optreden in de rol van schoolpartner; een bedrijf of organisatie die de school ondersteunt bij het proces van kwaliteitsverbetering door middel van adviezen, middelen, facilitering. Maak naar de deelnemende ouders hun rol duidelijk; ze zitten er niet vanwege hun kind maar vanwege het perspectief van de ouder als klant. Maak ook duidelijk of ze een gelijkwaardig lid zijn. Hebben ze bijvoorbeeld een stem? Zijn ze verplicht om al het overleg dat overdag plaatsvindt bij te wonen? Wat gebeurt er als de ouder het niet eens is met de rest van het team? De deelname van ouders dwingt ook om geen jargon te gebruiken.

Binnen een team kunnen desgewenst rollen worden afgesproken. Wie is de teamleider? Is dit de kwaliteitszorgcoördinator (in spe) of is dit een roulerende rol van de managementleden? Wie zijn de teamleden en wat wordt er van hun verwacht? Wordt het team ondersteund door een facilitator? Wie is de facilitator? Is dit een adviseur of is dit een onderwijsadviseur die is opgeleid? Of is dit de schoolpartner of schoolcontactpersoon van het bestuur met kennis van zaken?

2. WAT en WAAROM: stel de doelen van het verbeterteam vast

De doelen kunnen te maken hebben met het realiseren van schooldoelen zoals bijvoorbeeld het verbeteren van de resultaten bij technisch lezen, maar kunnen in het begin ook liggen op het terrein van een (betere) samenwerking als team (snel en met respect een conflict oplossen), het herzien van de missie van de school (in verband met kwaliteitscriteria) of een grote ergernis wegnemen die leeft bij ouders zoals pestgedrag op en rondom de school (klanttevredenheid)

Bij een omvangrijke schoolzelfevaluatie is het zinvol het Pareto principe toe te passen (onderdeel van de training) om prioriteiten te kunnen vaststellen. Vilfredo Pareto ontwierp de 80/20 regel; 80% van de problemen wordt veroorzaakt door 20% van de oorzaken. Als je die aanpakt ben je effectief bezig. Het loont dus de moeite om de oorzaken van problemen om te zetten in een Pareto diagram om prioriteiten te stellen; wat doen we wel, wat doen we niet en waar stoppen we mee.

Ga bij het opstellen van de doelen SMART te werk (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden).

3. HOE: maak de verwachtingen en regels duidelijk en stel een plan op

Teams ontstaan niet vanzelf, er moet hard gewerkt worden om effectief te kunnen samenwerken. Van teamontwikkeling wordt wel eens gezegd dat het een reis is en geen gebeurtenis. Teams doorlopen verschillende stadia, afhankelijk van het vertrouwen dat men in elkaar stelt en de successen die men boekt en viert. Probeer daarom niet vanaf het begin een perfect team te zijn, ook hier mogen fouten gemaakt worden als men er maar van leert en de communicatie open houdt.

Net zoals in elk team of een klas (ook een klas kan als een team beschouwd worden) is het van belang om met elkaar regels af te spreken. Wat moeten we doen om succesvol te zijn? Hoe ziet een succesvolle bijeenkomst eruit? Hang de regels op en bespreek gedrag dat hiermee strijdig is.

Veel verbeteringen gaan de mist in omdat er geen implementatiestrategie is afgesproken en omdat de plannen niet SMART genoeg zijn. Neem de tijd om een goed plan op te stellen, bespreek eerst conceptversies alvorens met een definitief plan te komen. Roep eventueel de hulp in van de facilitator, ga te rade bij collega's van andere scholen.

“Een groep wordt niet een team door ze simpel het label van een team op te plakken. Groepen worden een team door geplande actie, dan vinden ze manieren om elkaar aan te vullen in het realiseren van doelen. Teams en prestaties zijn een onverslaanbare combinatie.”
Katzenbach en Smith

Literatuurverwijzing

- Deming, W. Edwards (1994). *De crisis overwonnen (Out of the crisis)*, Kluwer, Deventer
- Gomes, H. (1996), *Quality Quotes*, ASQ, Milwaukee
- Polderman, J. (2003), *Total Koalaty Management (deel 1)*, artikel in Basisschoolmanagement, september 2003.
- Polderman, J. (2003), *Total Koalaty Management (deel 2)*, artikel in Basisschoolmanagement, oktober 2003.
- Polderman, J. (2003), *De 14 punten van Deming voor kwaliteitsmanagement in het onderwijs*, in: *De kern van de zaak*; special van Q*Primair en Inspectie
- Polderman, J. (2002), *Koalaty Kid: kwaliteitszorg in het onderwijs*, artikel voor de Nieuwsbrief (november 2002) van het Netherlands Standardization Institute (NEN)
- Polderman, J. c.s.(2000/2001), *Kwaliteitszorg aan de basis*, serie van 5 artikelen in *Wereld van het jonge kind*, september 2000 tot mei 2001
- Polderman, J., Jong, S. de (2000), *Ouders als partners bij kwaliteitszorg*, artikel in JSW, oktober 2000
- Senge, P. (2002), *Lerende scholen (Schools that learn)*, Academic Service, Schoonhoven.
- Wentink, A.A.L.G.(1998), *Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling*, Lemma, Utrecht
- West-Burnham, J., (1997), *Managing quality in schools*, Pearson Education, Harlow